

Frågor om IKEA

IKEA är ett av världens starkaste varumärken: Hur gick det till?

Hur har Ingvar Kamprad lyckats bygga detta gigantiska globala företag? Räcker det med enkel logistik, massproduktion, låga priser och outsourcing av produktionen till låglöneländer som förklaring?

Hur ska en ung entreprenör göra om han vill imitera Kamprad och bli lika framgångsrik? Finns det en färdig formel man kan följa?

Vad hade hänt om en ung Ingvar Kamprad hade presenterat sin affärsidé för företagsänglarna i ”Draknästet”? Hade investerarna satsat pengar?

Om man ställer frågan Hur bar sig Ingvar Kamprad åt för att lyckas så får man vanligen en redovisning av IKEA:s historia, vilket egentligen bara beskriver vad som hände, inte varför det hände och inte hur det gick till. Sett i backspegeln ter sig alltsammans som en logisk utveckling från det lilla formatet (pinnstolar och bokhyllor) till en gigantisk internationell koncern som möblerar kontor och hem åt människor i hela världen. Men hur gick det egentligen till? Och hur lyckades IKEA skapa hegemoni på denna konkurrensutsatta globala marknad?

Vad är egentligen det unika med Kamprads affärsidé? Är det logistiken (dvs. platta paket)? Den idén lär ha introducerats av NK i Stockholm redan på 50-talet. Är det massproduktion av standardiserade varor? (Det är ju något som redan Henry Ford höll på med). Är det den konsekventa inriktningen på den stora målgruppen av kunder, som inte har råd med exklusiva produkter? När konceptet visar sig vara framgångsrikt borde ju massor med konkurrenter ha kastat sig över samma kundsegment med samma koncept. Varför har de inte gjort det?

Är IKEAs framgångar tänkbara utan personen Ingvar Kamprad? Och vad händer när Kamprad lämnar verksamheten?

Hur mycket i IKEA:s tillkomst och utveckling är genomtänkt, ”uträknat” och planerat och hur mycket blev som det blev därför att IK är den han är.

Hur går bilden av den knipsluge och snåle smålänningen IK ihop med bilden av en globalt framgångsrik företagare, som klarar sig i vilka krävande internationella sammanhang som helst. Hur gör karln?

Kamprad har byggt sitt företag långsamt, tålmodigt och ihärdigt. Finns det något tillfälle i företagets utveckling som i backspegeln kan anses vara avgörande – en vändpunkt, ett svårt och ödesdigert beslut, som haft ett avgörande inflytande på företagets överlevnad?

Ett företag som IKEA bygger man inte ensam. Hur har Kamprad lyckats knyta till sig och behålla de medarbetare som skapat framgången? Hur identifierar man inom IKEA de bästa kandidaterna till chefsposterna? Vilka lockbeten erbjuder IKEA sina anställda? Ryktet säger

att IKEA inte erbjuder särskilt höga löner. Vilka incitament erbjuder man cheferna?
Prestationsersättning?

IKEAs varumärke är starkt, kanske ett av de starkaste i världen (i paritet med t ex Coca Cola, Disney, Microsoft och några till). Hur bär man sig åt för att bygga ett så framgångsrikt varumärke? Vad krävs? Finns det ett recept?

Begreppet storytelling är väldigt modernt och storytelling anses vara väldigt viktigt för att marknadsföra ett företag och dess produkter. Det är uppenbart att historien (storyn) bakom IKEA är en framgångsfaktor i sig. Men hur ser ”storyn” ut?

Undringar och invändningar

Hur har Ingvar Kamprad och IKEA burit sig åt för att säkra sin unika position i vårt näringsliv? Hur har Kamprad och IKEA gått till väga för att bygga sitt varumärke? Hur lyckas företaget bemästra de rapporter som beskriver problem och missförhållanden inom företaget och problem som rör Kamprad personligen? IKEA är för många av oss ett mirakel. För det första är det fantastiskt att man kan bygga ett globalt möbelimperium på en så enkel idé som att massproducera varor och låta köparen själv skruva ihop produkterna.. För det andra är det obegripligt att Kamprad och IKEA har lyckats med att på något sätt bli oantastliga, i den meningen att ingen kritik biter. Vi beundrar Kamprad - men vi skulle gärna vilja veta hur han bär sig åt. Hur ska vi som företagare bygga vårt eget IKEA? Finns det en konsultfirma vi kan anlita?

IK och IKEA: Kritik och invändningar (sant eller falskt?)

- 1) Gigantiska intäkter, ekonomin mörkad (gäller både IK och IKEA)
- 2) Sektliknande företagskultur
- 3) Auktoritär organisation
- 4) Hårda nypor mot underleverantörer och konkurrenter
- 5) Fackföreningsfientligt, låga löner
- 6) Verksamheten främjar konsumism
- 7) IKEA är en miljöbov

Är invändningarna ovan något som man kan ignorera? Eller är de problem som måste åtgärdas?

IKEA bidrar till ett ohållbart köp-, slit- och slängsamhälle med gigantiska sopberg som följd. Vilken mentalitet främjar man med detta? Och vad händer med alla möbler som slängs på tippen? IKEAs miljöprofil är inte bra.

Traditionellt förknippas svensk exportindustri med råvaror som t ex skog och stål och med tung industri (varv, bilindustri) eller med produkter med högt förädlingsvärde som t ex kullager, kylskåp, separatorer, telekommunikation, läkemedel och bioteknik. Men idag domineras svenskt företagande av handels- och tjänsteföretag. IKEA och HM t ex är stora exportföretag. Men på vilket sätt kan IKEA betraktas som en svensk exportindustri? Huvudkontoret ligger inte i Sverige. Produkterna tillverkas inte i Sverige och intäkterna hamnar inte i Sverige. Alltså, i vilken mening är IKEA svenskt?

På ett sätt är IKEA det svenskaste som finns – så känns det åtminstone när man möter företagets logga i fjärran länder. Men är IKEA verkligen svenskt? Ägaren bor i Schweiz, huvudkontoret finns i Holland, vinsten hamnar utomlands (oklart var), varorna är till största delen tillverkade i lågprisländer och den dominerande andelen av försäljningen sker utomlands.

Börsens tungviktare är inte längre tung industri, skog och stål, förädlingsindustri och alla de traditionella exportföretagen. Nu dominerar detaljhandlarna, t ex HM (som är börsnoterat) och IKEA (icke börsnoterat). Vad betyder detta för Sverige på sikt?

Vart går pengarna? Eftersom IKEA inte är ett börsnoterat företag är de finansiella flödena dolda för oss, det enda vi vet är att det handlar om gigantiska belopp. Vi vet också att skattebetalarna förväntas stå för kostnaderna för infrastruktur och andra anpassningar av lokala förhållanden i samband med etableringen av IKEA-varuhus.

Varför möter IK ingen kritik för sin avancerade skatteplanering och för sitt sätt att undanhålla information om intäkterna i IKEA? Eller som en engelsman uttryckte det: There are two questions. How did he do it? And how did he get away with it.

IKEAs koncept är genialiskt i all sin enkelhet. Men var är konkurrenterna? Storskalig tillverkning och smart logistik kan ju imiteras av vem som helst. Varför har det inte skett? Varför har man inte skapat konkurrerande alternativ till IKEA, t ex i Kina (där kapital finns och lusten att kopiera är stor)?

Varför har IKEA inga stora konkurrenter? Den amerikanska bilindustrin har blivit utkonkurrerad av den japanska. Coca Cola tävlar med Pepsi Cola. H&M möter ett helt koppel av liknande företag i tuff konkurrens över hela världen. Men IKEA har ingen konkurrent på jämförbar nivå. Varför?